



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini, terdapat sejumlah teori pendukung yang dijadikan landasan teori. Berikut adalah landasan teori dalam penelitian ini :

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2008:2), manajemen sumber daya manusia adalah *“the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”* Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek dalam menyelesaikan “orang-orang” atau aspek sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyeleksi, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.

Menurut Noe et al. (2008:4), manajemen sumber daya manusia merupakan *“policies, practices, and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance”*. Artinya, manajemen sumber daya manusia merupakan aturan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan.

Menurut Griffin & Ebert (2006:210), manajemen sumber daya manusia adalah “*set of organizational activities directed at attracting, developing, and maintaining an effective workforce*”. Artinya, manajemen sumber daya manusia adalah seperangkat kegiatan perusahaan yang menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Kinicki & Williams (2009:276), manajemen sumber daya manusia merupakan “*activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce*”. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan dimana para manager merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melalui aturan, kebijakan, dan sistem yang ditetapkan perusahaan.

2.1.2 Training

Menurut Blanchard & Thacker (2010:482), *training* merupakan “*the organized and systematic process of providing an opportunity to learn KSAs for current or future jobs*”. Artinya, proses yang teratur dan sistematis dalam memberikan kesempatan untuk mempelajari KSA untuk pekerjaan saat ini atau masa depan.

Menurut Dessler (2008:248), *training* adalah “*giving new or present employees the skills they need to perform their jobs*”. Artinya *training* berarti memberikan karyawan baru maupun yang sudah menjadi karyawan kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Noe et al (2008:267), *training* merupakan “*a planned effort to facilitate employees’ learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employees*”. Artinya, *training* merupakan usaha yang direncanakan untuk memfasilitasi karyawan dalam mempelajari pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Training* merupakan kegiatan yang direncanakan dan sistematis untuk memberikan karyawan baru ataupun karyawan lama pengetahuan, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan karyawan tersebut.

2.1.3 Proses *Training*

Menurut Gary Dessler (2008:249), ada 5 tahap dalam proses *training*, yaitu :

- *Step 1 : Need Analysis*, kegiatan mengidentifikas kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, menilai kemampuan calon

peserta pelatihan, dan mengembangkan pengetahuan yang kurang secara spesifik dan dapat diukur sesuai dengan tujuan dari pelatihan

- *Step 2 : Instructional Design*, kegiatan memutuskan, menggabungkan, dan menghasilkan isi dari program pelatihan termasuk di dalamnya terdapat alat bantu yang dibutuhkan selama pelatihan.
- *Step 3 : Validation*, kegiatan mengujicobakan program pelatihan yang sudah dirancang di *step 2*. Apabila masih ada kekurangan maka akan diperbaiki terus menerus sehingga program tersebut dapat diterapkan.
- *Step 4 : Implement*, program yang sudah dianggap sesuai dijalankan atau diberikan kepada para peserta pelatihan yang membutuhkan.
- *Step 5 : Evaluation*, penilaian hasil dari kegiatan pelatihan yang sudah dijalankan baik oleh pihak manajemen maupun peserta pelatihan.

2.1.4 Metode *Training*

Menurut Dessler (2008:254) terdapat beberapa metode *training* yang dapat digunakan untuk menyampaikan materi *training* kepada *trainee* :

- *On-The-Job Training* : melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan saat sedang melakukan pekerjaan tersebut.
- *Apprenticeship Training* : proses terstruktur dimana orang tersebut menjadi karyawan yang memiliki kemampuan melalui kombinasi *classroom instruction* dan *on-the-job training*.

- *Informal Learning* : karyawan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya melalui cara-cara informal seperti bertanya kepada rekan kerja, *coaching*, dan konseling
- *Job Instruction Training* : pelatihan yang diberikan untuk pekerjaan yang membutuhkan penjelasan proses secara bertahap.
- *Lectures* : cara yang mudah dan sederhana dalam memberikan pelatihan yang diberikan apabila jumlah peserta sangat banyak
- *Programmed Learning* : metode sistematis untuk mengajarkan peserta pelatihan termasuk di dalamnya penjelasan materi dan tanya jawab dengan peserta.
- *Audiovisual-Based Training* : pelatihan yang menggunakan bantuan audiovisual
- *Simulated Training* : pelatihan yang menggunakan alat simulasi yang operasionalnya sama dengan alat yang harus digunakan selama peserta bekerja.
- *Computer-Based Training* : pelatihan yang menggunakan komputer interaktif atau dengan sistem DVD untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta.
- *Internet Based Training* : pelatihan yang menggunakan internet sebagai media penyampaiannya

2.1.5 Training Evaluation

Dalam bukunya Blanchard & Thacker (201:332), menyatakan bahwa terdapat 4 pengukuran hasil *training*. 4 pengukuran tersebut antara lain :

- *Reaction Outcome*
Mengukur pandangan, emosi dan evaluasi subjektif *trainee* berdasarkan pengalamannya dalam mengikuti *training*.
- *Learning Outcome*
Mengukur seberapa baik tujuan pembelajaran dan tujuan keseluruhan dari *training* didapatkan oleh *trainee*.
- *Behavior Outcome*
Mengukur keadaan dimana perilaku yang sudah dipelajari selama *training* diaplikasikan oleh *trainee* ke dalam pekerjaannya.
- *Organization Results*
Merupakan tingkatan tertinggi dalam pengukuran hasil *training*. Pengukuran ini menggambarkan celah atau jarak kinerja yang diidentifikasi di *Training Need Analysis*.

2.1.6 Trainee's Perception of Transfer Design

Transfer Design dapat diartikan sebagai keadaan dimana *training* telah dirancang dan diberikan untuk memberikan *trainee* kemampuan untuk mengaplikasikan materi *training* ke dalam pekerjaannya dan instruksi *training* sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Holton et al., 2000).

Trainee's Perception of Transfer Design dapat diartikan sebagai keadaan dimana *training* yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dalam pekerjaan sehari-hari (Holton, 2000 dalam Velada,2007). *Trainee* akan cenderung menerapkan materi *training* ke dalam pekerjaan sehari-hari apabila *training* yang diberikan sudah dirancang dan diberikan dengan cara tertentu yang dapat memaksimalkan kemampuan *trainee* dalam menerapkannya (Holton 1996;2005 dalam Velada, 2007).

2.1.7 Performance Self Efficacy

Menurut Noe et al.(2008:280), *self-efficacy* adalah “*the employees’ belief that they can successfully learn the content of a training program*”. Artinya, *self-efficacy* merupakan kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu mempelajari materi dari suatu program pelatihan dengan baik.

Sedangkan, *Performance Self efficacy* dapat diartikan sebagai kepercayaan diri *trainee* bahwa mereka mampu mengubah kinerjanya jika ada keinginan dari dalam diri *trainee* tersebut (Holton et al,2000).

2.1.8 Training Retention

Training Retention dapat diartikan sebagai tingkatan dimana *trainee* mengingat materi yang didapatkan dari *training* setelah mengikuti *training* (Velada,2007).

2.1.9 Performance Feedback

Menurut Robbins & Coulter (2009:365), *feedback* merupakan “*the degree to which doing work activities required by a job results in an individuals’ obtaining direct and clear information about his or her performance effectiveness*”. Artinya, *feedback* merupakan tingkatan dimana dalam melakukan pekerjaan dibutuhkan suatu hasil kerja sehingga seseorang dapat memperoleh informasi yang jelas dan langsung mengenai efektivitas kinerjanya.

Menurut Noe et al. (2008:343), *performance feedback* adalah “*the process of providing employees information regarding their performance effectiveness*”. Artinya, *performance feedback* adalah proses dalam menyediakan informasi mengenai efektivitas kinerja karyawan.

Menurut Aguinis (2013:48), *performance feedback* merupakan salah satu bagian dalam *performance execution* yang merupakan rangkaian dari *performance management process*. Para *supervisor* memiliki tanggung jawab utama terkait *feedback* sehingga *feedback* terhadap pergerakan dalam menuju *goals* dan *coaching* untuk meningkatkan kinerja harus diberikan secara reguler sebelum *review cycle* selesai.

Performance feedback juga dapat diartikan sebagai indikator formal dan informal dalam suatu perusahaan mengenai kinerja kerja seorang karyawan (Holton et al.,2000).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *performance feedback* adalah tanggapan dari hasil efektivitas kerja seseorang yang dilakukan oleh para *supervisor*.

2.1.10 Supervisor Support for Training Transfer

Perceived Supervisory Support (PSS) adalah karyawan melihat lebih lanjut bagaimana para *supervisor* menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan keadaan karyawan tersebut (Kottke and Sharafinski, 1988 dalam Tuzun & Kalemci, 2011)

Sedangkan *supervisor support for training transfer* dapat diartikan sebagai tindakan oleh para *superior* mendukung dan menguatkan manfaat dari pelatihan yang diberikan dalam pekerjaan (Holton et al.,2000).

2.1.11 Training Transfer

Menurut Blanchard & Thacker (2010 :483), *training transfer* merupakan “*the degree to which the KSAs the trainee acquires in training are used when the trainee return to her workstation*”. Artinya, *training transfer* adalah keadaan dimana KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) yang *trainee* dapatkan di dalam *training* digunakan ketika *trainee* kembali ke tempat kerjanya.

Menurut Noe et al. (2008:285), *training transfer* adalah “*the use of knowledge, skills, and behaviors learned in training on the job*”. Artinya, *training transfer* adalah penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang dipelajari selama pelatihan di dalam pekerjaan.

Training transfer dapat juga diartikan sebagai pengaplikasian secara konsisten dari pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang sudah didapatkan selama *training* ke tempat kerja (Blume et al., 2010 dalam Zumrah, 2014).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *training transfer* merupakan pengaplikasian pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang sudah dipelajari selama *training* ke dalam pekerjaan sehari-hari.

2.2 Hubungan Antar Variabel

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen yang berhubungan dengan variabel dependen. Hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Hubungan antara *Trainee's Perception of Transfer Design* dengan *Training Transfer*

Dalam Velada et al. (2007) menyatakan ketika *trainee* memiliki pengetahuan sebelumnya dan mencoba mengaplikasikan materi *training* yang baru saja dipelajari dan jika instruksi saat *training* selaras dengan apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, akan meningkatkan kemungkinan adanya *training transfer*.

Dalam Holton (Holton, 1996; 2005 dalam Velada et al., 2007) juga dinyatakan bahwa *trainee* akan cenderung menerapkan materi *training* ke dalam pekerjaan sehari-hari apabila *training* yang diberikan sudah dirancang dan diberikan dengan cara tertentu yang dapat memaksimalkan kemampuan *trainee* dalam menerapkan ke pekerjaan sehari-hari.

2.2.2 Hubungan antara *Performance Self-Efficacy* dengan *Training Transfer*

Dalam Velada et al. (2007) menyatakan bahwa jika *trainee* memiliki kepercayaan diri dalam kemampuannya melakukan suatu pekerjaan, kemungkinan *trainee* akan mengaplikasikan materi *training* ke dalam pekerjaannya. Penelitian lain Ford et al. (Ford et al., 1998 dalam Velada, 2007) juga menyatakan bahwa *trainee* dengan *self-efficacy* yang lebih tinggi, kemungkinan mengaplikasikan *training* ke dalam pekerjaannya juga akan lebih tinggi.

2.2.3 Hubungan antara *Training Retention* dengan *Training Transfer*

Dalam Baldwin & Ford (Baldwin & Ford, 1988 dalam Velada, 2007) menyatakan bahwa hasil *learning retention* berhubungan langsung dengan generalisasi dan pemeliharaan dari dampak *training* terhadap pekerjaan. Selain itu juga Baldwin & Ford dalam penelitian yang sama mengatakan bahwa agar kemampuan yang sudah diberikan saat *training* dapat diaplikasikan, kemampuan tersebut harus terlebih dahulu dipelajari dan diingat.

Velada et al. (2007) menyatakan bahwa walaupun belum ada penelitian sebelumnya yang secara empiris yang menyatakan hubungan tersebut, akan tetapi mereka percaya bahwa *training retention* merupakan salah satu aspek yang penting dalam *training transfer*.

2.2.4 Hubungan antara *Performance Feedback* dengan *Training Transfer*

Penelitian menyatakan bahwa ketika karyawan merasa bahwa iklim organisasi kondusif, kemungkinan bahwa karyawan akan mengaplikasikan pengetahuan baru mereka ke dalam lingkungan pekerjaannya (Baldwin & Ford, 1988; Tracey et al., 1995 dalam Velada et al., 2007).

Feedback khususnya mengenai pengetahuan dan keahlian yang baru dipelajari dan bagaimana hal-hal tersebut terkait dalam kinerja kerja meningkatkan kemungkinan pengaplikasian ke dalam pekerjaan (Reber & Wallin, 1984 dalam Velada et al., 2007)

2.2.5 Hubungan antara *Supervisor Support for Training Transfer* dengan *Training Transfer*

Banyak penelitian mengatakan bahwa ketika *trainee* merasa bahwa *supervisor* mereka mendukung pengaplikasian dari pengetahuan dan kemampuan yang baru dikembangkan, mereka lebih cenderung untuk mengaplikasikan kompetensi tersebut ke dalam pekerjaan mereka (Velada et al., 2007).

Colquitt et al. (2000) (dalam Ng, 2013) menyatakan bahwa *supervisor* yang memberikan dukungan yang cukup berpengaruh positif terhadap kemampuan karyawannya dalam mengaplikasikan apa yang sudah mereka pelajari dalam *training* ke dalam pekerjaannya. Kemampuan *supervisor* dalam mengalokasikan bimbingan dan waktu dalam penerapan hasil *training* terbukti berpengaruh positif dalam *training transfer* karyawan. (Ng, 2011 dalam Ng, 2013).

2.3 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Raquel Velada, António Caetano, John W. Michel, et al.	<i>International Journal of Training and Development (2007)</i>	<i>The Effects of Training Design, Individual Characteristics, and Work Environment on Transfer Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden terdiri dari 182 dari 336 karyawan dari 9 perusahaan grocery market di Portugal • <i>Trainee's Perception of Transfer</i> Design berpengaruh positif terhadap <i>training transfer</i> • <i>Performance Self-Efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>training transfer</i> • <i>Training Retention</i> berpengaruh positif terhadap <i>training transfer</i> • <i>Performance Feedback</i> berpengaruh positif terhadap <i>training transfer</i> • <i>Supervisor Support for Training</i> Transfer berpengaruh negatif terhadap <i>training transfer</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
2	Edward F. Holton III, Reid A. Bates, Wendy E.A. Ruona	<i>Human Resource Development Quarterly</i> , Vol 11, No. 4, 2000	<i>Development Of A Generalized Learning Transfer System Inventory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden penelitian ini berjumlah 1.616 <i>trainee</i> dari berbagai macam perusahaan dan menggunakan <i>exploratory factor analysis</i> yang mengidentifikasi dan mendefinisikan 16 faktor yang mempengaruhi <i>transfer of learning</i> • Penelitian ini pengembangan dari konsep <i>learning transfer system</i> dan melaporkan hasil validasi dari sebuah instrumen untuk mengukur faktor-faktor dalam sistem yang mempengaruhi <i>transfer of learning</i>

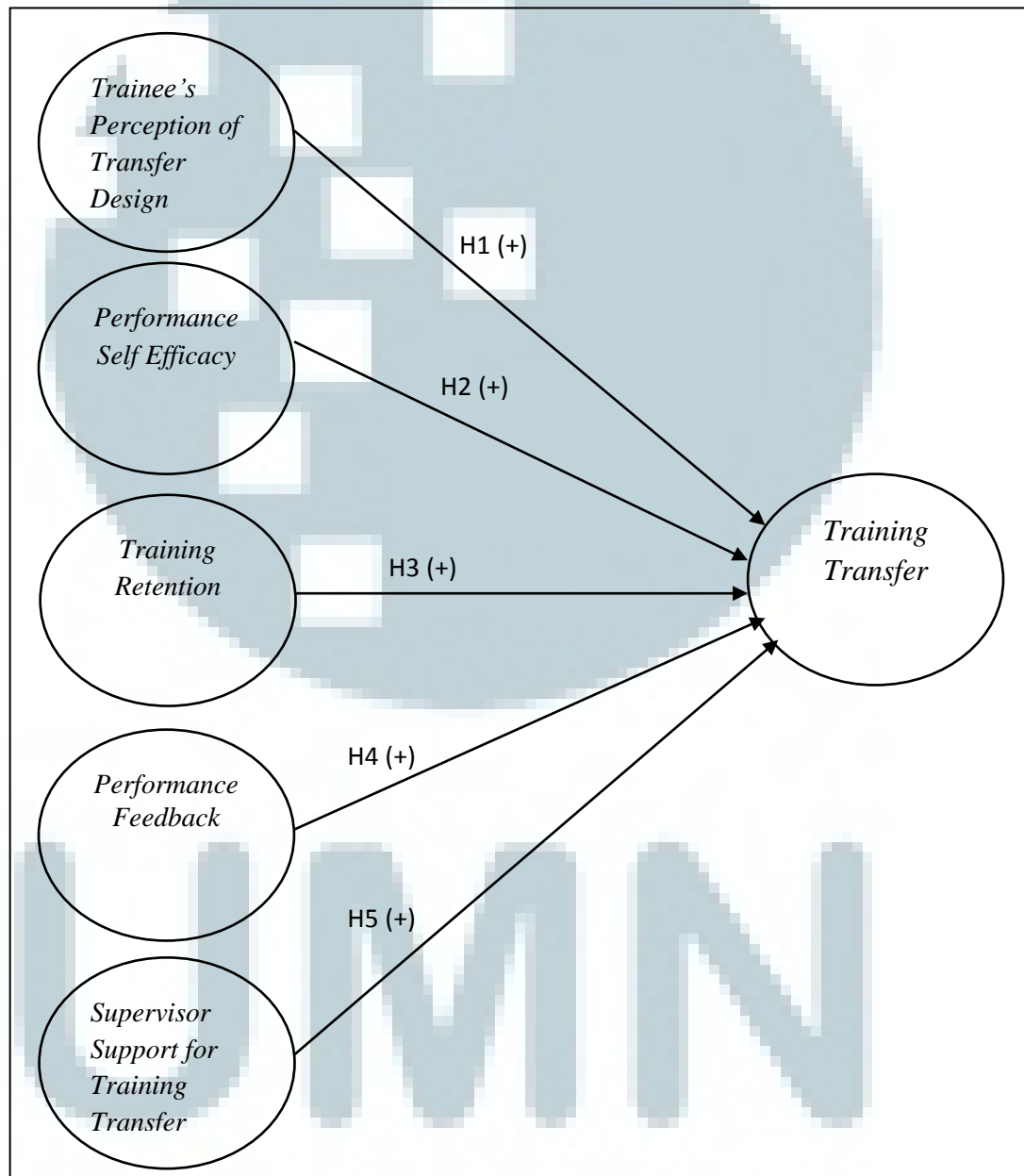
No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
3	Rajib Lochan Dhar	<i>Tourism Management, Elsevier, Vol. 46, 2015</i>	<i>Service Quality and The Traubug of Employees : The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden penelitian ini terdiri dari 494 responden karyawan dan 1080 responden pelanggan dari 53 hotel skala kecil dan menengah di India • Penelitian ini menemukan bahwa persepsi karyawan mengenai berbagai kegiatan terkait dengan <i>training</i> memiliki dampak sangat positif terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaannya

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
4	Abdul Rahim Zumrah	<i>Social and Behavioral Sciences, Procedia, Vol 144, 2014</i>	<i>Service Quality in Malaysian Public Sector : The Role of Transfer of Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden penelitian ini terdiri dari 222 karyawan dari perusahaan sektor publik di Malaysia yang mengikuti <i>Basic Financial Management Training</i> • Adanya hubungan signifikan dan positif antara <i>training</i> dengan <i>transfer of training</i> dan juga antara <i>transfer of training</i> dengan kualitas pelayanan karyawan di perusahaan sektor publik di Malaysia • Disarankan bahwa karyawan yang mempelajari dan memperoleh pengetahuan, kemampuan, dan perilaku baru dalam <i>training</i> akan mengaplikasikan ke dalam pekerjaan mereka sehingga kualitas pelayanan juga berkontribusi signifikan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
5	J. Cambre-Fierro, I. Melero Polo, R. Vazquez-Carrasco	<i>Revista Espanola de Investigacion de Marketing ESIC, Elsevier Doynan, Vol. 18, 2014</i>	<i>The Role of Frontline Employees in Customer Engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden penelitian ini adalah 185 responden yang merupakan pengguna telepon seluler yang tidak mengganti merek nomor telepon mereka minimal 2 tahun • Perilaku positif dari karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen • Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap <i>customer engagement</i> • Perilaku positif karyawan berpengaruh positif terhadap <i>customer engagement</i>

2.4 Model Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, terdapat model penelitian yang digunakan sebagai dasar pemikiran atau acuan. Berikut adalah model penelitian yang dijadikan dasar pemikiran penelitian ini :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Diadaptasi dari : Raquel Velada, António Caetano, John W. Michel, et al. (2007).

“The Effects Of Training Design, Individual Characteristics And Work Environment On Transfer Of Training”. International Journal of Training and Development. Vol. 11 No. 4 pp 282-294, diolah oleh Dewanti, 2015.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang ada, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H₀₁ : *Trainee's Perception of Transfer Design* tidak berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H_{a1} : *Trainee's Perception of Transfer Design* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H₀₂ : *Performance Self Efficacy* tidak berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H_{a2} : *Performance Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H₀₃ : *Training Retention* tidak berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H_{a3} : *Training Retention* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H₀₄ : *Performance Feedback* tidak berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H_{a4} : *Performance Feedback* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H₀₅ : *Supervisor Support for Training Transfer* tidak berpengaruh positif terhadap *Training Transfer*

H_{a5} : *Supervisor Support for Training Transfer* berpengaruh positif terhadap *Transfer of Training*

